

# Planificació estratègica

Joan Vila Vinós

PID\_00240393

---

Temps mínim previst de lectura i comprensió: **2 hores**





# Índex

<b>Introducció.....</b>	<b>5</b>
<b>Objectius.....</b>	<b>6</b>
<b>1. La planificació estratègica i els planificadors.....</b>	<b>7</b>
1.1. El punt de vista d'Stephen King: modificar el procés .....	7
1.2. El punt de vista d'Stanley Pollit: actuar per mitjà d'una figura ...	8
1.3. Per a què serveix l'estratègia? .....	8
1.4. La funció estratègica de les Relacions Públiques .....	9
1.5. El model estratègic en les Relacions Públiques .....	10
<b>2. El <i>consumer insight</i>: el pilar de la planificació estratègica.....</b>	<b>12</b>
2.1. Com generar i identificar <i>consumer insights</i> ? .....	12
<b>3. Conceptes de la planificació estratègica.....</b>	<b>16</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>19</b>



## **Introducció**

Aquest primer mòdul de l'assignatura Comunicació estratègica i creativa a les organitzacions ens servirà per a entendre en què consisteix la planificació estratègica i quins són els seus conceptes clau des d'un doble vessant: l'enfocament de la publicitat i l'enfocament propi de les relacions públiques.

Mitjançant les dues lectures obligatòries indicades a la bibliografia, veurem una evolució d'aquesta disciplina amb els seus diferents enfocaments històrics i teòrics, entrarem en contacte amb els conceptes fonamentals de la planificació estratègica i n'abordarem un dels pilars: el *consumer insight*.

Hem d'entendre aquesta guia d'estudi com un resum de conceptes i idees clau de les lectures obligatòries d'aquest mòdul. D'aquesta manera, recomanem començar l'aprenentatge amb la lectura d'aquesta guia d'estudi per passar, a continuació, a les dues lectures obligatòries.

### **Orientacions per a l'estudi**

La lectura dels capítols indicats en la bibliografia és fonamental per al seguiment de l'assignatura, i és recomanable començar amb la lectura d'aquesta guia i prosseguir amb les lectures obligatòries.

## Objectius

### Competències del mòdul:

1. Que els estudiants posseixin les habilitats d'aprenentatge que els permetin continuar estudiant d'una manera que haurà de ser en gran mesura autodirigida o autònoma.
2. Posseir i comprendre coneixements que aportin una base o oportunitat de ser originals en el desenvolupament o l'aplicació d'idees, sovint en un context de recerca.
3. Planificació estratègica, lideratge i implementació de plans de comunicació corporativa.

Per a assumir aquestes competències, es marquen els **objectius** següents:

1. Entendre què és la planificació estratègica des de diferents models teòrics.
2. Aprendre la terminologia bàsica de la planificació estratègica i les seves fases bàsiques.
3. Saber identificar i utilitzar correctament un *consumer insight*.

## 1. La planificació estratègica i els planificadors

La planificació estratègica, segons Kathy Matilla, és una funció bàsica de la direcció de les comunicacions entre les organitzacions i els seus públics i l'opinió pública. Es tracta, doncs, d'un procés racional i lògic que comporta realitzar estudis, qüestionar, definir diagnòstics, establir objectius, prendre decisions... D'aquesta manera, el procés de planificació ajudarà a augmentar l'eficàcia en les activitats de comunicació, proporcionarà més possibilitats d'assolir la missió de l'organització i, alhora, ajudarà a la racionalització dels recursos existents, a més de permetre la validació dels resultats aconseguits. Citant Robert N. Anthony:

«Una estratègia és un conjunt d'objectius d'intencions o finalitats, i de polítiques i plans elegits de manera que es defineixi el que són o seran les activitats de l'empresa en qüestió.»

Tal com veiem en el capítol 1 («La aparición del planner: una nueva forma de enfocar la estrategia») de la lectura obligatòria *Planificación estratégica y creatividad*, la planificació estratègica (*strategic planning*) o planificació de comptes (*account planning*) s'implementa a Anglaterra a finals de la dècada de 1960 i sorgeix amb l'objectiu d'interpretar i utilitzar millor les dades obtingudes a partir de la investigació social. D'aquesta manera, es pretén aconseguir una plataforma estratègica més directa i, per tant, unes campanyes més eficaces.

Autors com King i Pollit van partir de la idea que no es treia suficient rendiment de les dades obtingudes a partir de la investigació social (que va tenir un notable auge a la dècada de 1960 amb el desenvolupament de la investigació qualitativa basada en reunions de grup –*focus groups*–). Les agències no sabien treure prou partit de la profunditat d'anàlisi sobre el consumidor i, en molts casos, els resultats d'aquestes reunions de grup es feien servir simplement per a aprovar o rebutjar línies creatives. Tot i que aquests autors busquessin un mateix objectiu, van seguir dos camins molt diferents.

### 1.1. El punt de vista d'Stephen King: modificar el procés

King es va centrar en l'actuació sobre l'estructura de treball i va replantejar els departaments de l'agència. Com a responsable de J. Walter Thompson (JWT) Anglaterra, va fusionar el Departament de Màrqueting (comptes), el de Planificació de Mitjans i el d'Investigació en un gran departament que va passar a anomenar-se Departament de Planificació de Comptes. L'objectiu d'aquesta remodelació era que la relació entre investigadors, responsables de comptes i especialistes en mitjans fos directa i aconseguir que les dades obtingudes per mitjà de la investigació estiguessin presents des del minut zero. Val a dir que

aquest model va ser un notable fracàs, a causa dels ritmes de treball i la capacitat de diàleg disperss d'aquests perfils. El resultat: grans retards en els treballs i falta de consens en la presa de decisions.

### **1.2. El punt de vista d'Stanley Pollit: actuar per mitjà d'una figura**

Pollit va apostar per la creació d'una nova figura: el planificador. Va incorporar aquest perfil a la seva pròpia agència des de la seva creació el 1968 (BMP –Boase Massini Pollit–, avui absorbida per DDB Anglaterra) i tenia la responsabilitat de realitzar la investigació (anteriorment responsabilitat del Departament de Comptes) i de vetllar perquè la campanya incorporés tots els coneixements adquirits. Un altre gran canvi que va propiciar va ser en l'elaboració del brífling. Si abans era també el Departament de Comptes l'encarregat de redactar-lo, ara seria responsabilitat del planificador. El motiu: per falta de temps, el responsable de comptes veia el brífling com un mer tràmit i, molt sovint, només contenia les indicacions del client. Amb la tasca del planificador, el brífling incorporaria tots els coneixements obtinguts amb la investigació prèvia, juntament amb una estratègia de comunicació clara que donés a la campanya l'enfocament més recomanable.

Així, el planificador s'establí com un nexa entre el Departament de Comptes i el Departament Creatiu, tal com el coneixem avui dia. Jeràrquicament, també es va assegurar que el planificador tingués el mateix rang que el director de Comptes i el director creatiu, i li va assignar un mateix equip de comptes i la seva presència estable en totes les accions de comunicació que l'agència fes per a un mateix client. D'aquesta manera, s'assegurava que aquesta figura fos un eix estable que tingués un coneixement detallat del client i guiés tota l'estratègia de comunicació d'un mateix compte.

Avui en dia veiem que ha estat l'enfocament de Pollit el que ha triomfat, ja que representa una feina més precisa centrar en una sola persona totes les noves tasques, en comptes d'entrar en complicades reestructuracions departamentals.

### **1.3. Per a què serveix l'estratègia?**

En un entorn extremadament competitiu i amb la saturació dels mercats, vendre més és cada vegada més complicat i és en aquest punt on l'estratègia cobra vital importància. Val a dir que el concepte d'estratègia és molt antic (es remunta a «l'art de la guerra» de Sun Tzu, al 500 aC). Posteriorment, amb la *Theory of Games and Economic Behaviour* de von Neumann i Morgenstern (1944), es va oferir una base matemàtica i lògica per a l'aplicació de l'estratègia que ha estat aplicada en múltiples disciplines científiques. I ja amb la imposició de la direcció per objectius (Peter Drucker, 1964), les idees estratègiques en general van passar a la gestió de empreses i el màrqueting.



L'estratègia ens permet diferenciar-nos i aconseguir els nostres objectius, fins i tot disposant de menys recursos que la competència. L'evolució dels mercats, dels productes, de les campanyes de publicitat... col·loquen el planificador en la posició central per a aconseguir treure el màxim partit dels recursos de comunicació de l'anunciant.

La rapidesa del canvi social és una altra de les claus per a la utilització de l'estratègia i de la figura del planificador. Aquesta figura ha de conèixer i connectar amb les noves tendències pràcticament quan s'originen o amb els canvis en els gustos del consumidor valent-se de les tècniques d'investigació qualitatives existents avui dia.

#### **1.4. La funció estratègica de les Relacions Públiques**

Kathy Matilla ens parla de la dimensió estratègica de les relacions públiques per mitjà de l'autora Larissa A. Grunig. Així, perquè un programa de relacions públiques pugui ser considerat excel·lent, ha de reunir els requisits següents:

- 1) Ha de ser gestionat estratègicament, amb la consegüent importància dels conceptes de previsió i proactivitat.
- 2) Hi ha d'haver una dependència directa de l'alta direcció, amb accés directe per a l'assessorament en la presa de decisions comunicatives.
- 3) Hi ha d'haver un únic departament per al desenvolupament de la funció.
- 4) El model basat en la simetria bidireccional és l'únic referent idoni.
- 5) Els responsables de les relacions públiques han de jugar un paper estratègic en l'organització.
- 6) La funció de les relacions públiques s'ha de fonamentar en coneixements multidisciplinaris, basats en la teoria i en la pràctica.
- 7) La concepció interna de les relacions públiques ha de ser simètrica, basada en una orientació estratègica i mai merament instrumental.
- 8) El desenvolupament directiu ha de disposar d'igualtat d'oportunitats, tant per motius de diferència de sexe, raça, religió...
- 9) La funció ha de tenir el ple suport de la direcció de l'organització.
- 10) La funció s'ha d'inscriure en un context organitzacional, amb un estil participatiu, per exemple, que ajudi al seu desenvolupament i es converteixi en eix de la cultura corporativa.

Seguint amb l'explicació del professor J. Xifra i amb les aportacions de Long i Hazleton Jr., conceben la funció de les relacions públiques com un model que opera en un sistema obert complex, compost per un entorn pluridimensional (legal i polític, social, econòmic, tecnològic, i competitiu) i tres subsistemes (organització, comunicació –funció de les relacions públiques–, i públic objectiu) que interactuen entre si i produeixen una transformació pel que fa a la resolució de problemes del **model de planificació estratègica** de Marston (i recollit per Cutlip i Center) basat en les quatre etapes clàssiques: **investigació, acció, comunicació i avaluació**. Posteriorment, aquests mateixos autors modificaran aquestes quatre etapes de la manera següent:

- 1) Definir el problema.
- 2) Planificar i programar.
- 3) Actuar i comunicar.
- 4) Avaluar el programa.

També cal destacar l'aportació de Long i Hazleton Jr., tal com indica Matilla, que aposta per un model per al procés de presa de decisions de la funció de relacions públiques i que es basa en tres etapes:

- 1) Identificació del problema.
- 2) Investigació i anàlisi (supervisió permanent de l'entorn i de les condicions de l'organització).
- 3) Identificació de la solució.

### **1.5. El model estratègic en les Relacions Públiques**

Com vèiem abans, el concepte d'estratègia, en els orígens, està directament vinculat amb l'àmbit militar i la funció directiva, ja que l'entenem com l'ordre que cal seguir per aconseguir un objectiu prefixat. Per tant, l'estratègia no pot existir sense un objectiu, alhora que tampoc no tindria raó de ser sense una tàctica. Així, com indica Matilla, cadascuna de les estratègies de comunicació haurà de tenir un *què* i un *per a què*, al mateix temps que hauran de penjar de la política general de comunicació establerta. Aquest conjunt d'estratègies de comunicació internes i externes formaran el pla o programa de comunicació i per a poder aplicar aquest programa, s'hauran de tenir definits els elements següents:

- 1) La informació.
- 2) Les polítiques de comunicació.

3) Els objectius de comunicació.

4) Les estratègies de comunicació.

Així, les estratègies de comunicació derivaran, doncs, de les polítiques i es construeixen a partir de la informació i dels objectius que cal assolir.

A tall de resum final, la planificació estratègica en Relacions Públiques, tal com indica Jordi Xifra, s'estructura com qualsevol altre procés d'estratègia empresarial: comença per la investigació, passa posteriorment al diagnòstic de la situació i segueix amb les etapes de planificació, comunicació i avaluació.

## 2. El *consumer insight*: el pilar de la planificació estratègica

L'origen del concepte *insight*, tal com indica Raquel Espantaleón, té l'origen en les teories psicològiques de la Gestalt. Podríem definir-lo com la «comprensió física global i immediata d'un esdeveniment». Espantaleón proposa quatre característiques que ens ajuden a definir com disposem d'un *insight*:

- 1) Tenir una percepció clara o profunda d'una situació.
- 2) Comprendre la naturalesa interna de les coses intuïtivament.
- 3) Posseir un enteniment clar d'una situació complexa.
- 4) L'acte o resultat de l'aprenentatge de la veritable naturalesa de les coses, de manera intuïtiva.

No hi ha unanimitat en la definició d'aquest concepte i l'autora ens aporta les pròpies de grans anunciants, com ara:

Consumer insight keep the consumer at the center of the decision-making process. To be the voice of the consumer (el *consumer insight* manté el consumidor al centre del procés de presa de decisions i constitueix la veu del consumidor).»

Kraft

«A consumer insight is a new creative opportunity derived for a profound understanding of the consumer. It describes how we might add new value to consumer through brands (un *consumer insight* és una nova oportunitat creativa que facilita un coneixement profund del consumidor. Ens descriu com podem incorporar a les marques nous valors afegits per al consumidor).»

Reckitt Benckiser

Tot i la disparitat de definicions, totes coincideixen en un mateix punt: el *consumer insight* és el coneixement profund del destinatari (*target*) al qual s'adreça la comunicació. D'aquesta manera, sempre que vulguem establir una relació amb el públic objectiu, la identificació d'un *insight* potent aconseguirà consolidar-la i enfortir-la.

### 2.1. Com generar i identificar *consumer insights*?

Raquel Espantaleón se centra en la metodologia desenvolupada per Lisa Fortini-Campbell en la seva obra *Hitting the Sweet Spot*.

Partim de la premissa que el consumidor és el centre del negoci i, per això, és vital identificar el nostre «destinatari de valor» dins el global dels nostres consumidors. En la majoria de casos, les marques s'adrecen a un grup ampli

de consumidors per por de perdre públic i el resultat és que no s'acaba impactant en cap segment i, per tant, no s'aconsegueixen els objectius de negoci proposats. I és aquí que cal recordar que la definició del destinatari de valor està basada en els comportaments, més enllà de les actituds i les dades socio-demogràfiques. Així, els comportaments són el nexa per a unir els objectius de negoci amb els consumidors. Ho podem resumir de la manera següent:

Els comportaments defineixen el que fa valúos el destinatari.

Les actituds i els estils de vida descriuen el destinatari.

Les dades demogràfiques localitzen el destinatari.

Un cop identificat el nostre destinatari de valor, podem passar ja a buscar el *consumer insight* que ens ajudi a assolir els nostres objectius. Es tractarà de cercar una veritat fonamental sobre emocions o comportaments humans que poden influir en la construcció d'una marca. I aquí hem d'entendre no el que fa (consumir cereals per a aprimar-se, per exemple) el consumidor, sinó el perquè ho fa (la gent consumeix cereals dietètics per millorar l'autoestima, per veure's més atractius...)

A l'hora de definir *consumer insights* podem trobar-nos amb els problemes següents:

- 1) No enfocar-nos al destinatari de valor i, per tant, adreçar-nos a un de massa ampli.
- 2) Veure l'*insight* des d'una descripció sociodemogràfica.
- 3) No observar els canvis que es produeixen al nostre entorn.
- 4) No preguntar-nos el perquè de les coses, no fer preguntes en profunditat.
- 5) Deixar-nos influenciar pels nostres propis valors i la nostra possible resistència al canvi.

Hem de tenir en compte que un *consumer insight* haurà de ser psicològic, empàtic i explicatiu. Per contra, no serà:

- 1) El comportament en si mateix: no és què es fa, sinó per què es fa.
- 2) Una justificació d'un benefici del producte: està per sobre dels productes, ja que ens ajuda a entendre per què ens comportem d'una manera determinada.

3) Una simple descripció: la seva finalitat és entendre el perquè d'un comportament, qüestionant-lo en profunditat.

4) Una moda passatgera: no és provisional. Com que explica un comportament, té una durada en el temps.

5) Exclushiu d'una marca: però sí que pot ser utilitzat per elles. Ara bé, què passaria si totes les marques utilitzessin el mateix *insight*? No totes aconseguiran els mateixos resultats, ja que l'èxit de la comunicació no només resideix en la identificació del *consumer insight*, sinó a combinar una oferta de marca atractiva i una comunicació rellevant i diferencial.

Quan no es disposa d'una investigació *ad hoc*, hi ha tècniques que el planificador pot utilitzar per a identificar *consumer insights*:

#### 1) L'observació:

a) **Personal:** analitzant-nos nosaltres mateixos com a consumidors.

b) **A tercers:** analitzant els nostres consumidors reals i potencials per mitjà de les xarxes socials, per exemple.

#### 2) L'anàlisi de les grans tendències mundials:

a) **Economitzar:** la crisi econòmica ha obligat el consumidor a reduir el consum i buscar preus millors.

b) **Llar dolça llar:** si bé el consumidor menja menys fora de casa, es permet més «capricis» en alimentació quan es queda a casa.

c) **Vides més senzilles,** que contempla tres variants:

- Vides estressants: la manca de temps propicia les solucions mòbils.
- El temps és un luxe: augment de les solucions que alliberen temps al consumidor.
- Complacença (*indulgence*): el consumidor busca premiar-se a si mateix.

d) **La salut:** la recerca de solucions saludables que encaixin amb el ritme de vida actual.

e) **El verd:** la preocupació pel medi ambient ha passat de ser una moda a convertir-se en un atribut exigible.

f) **La por o l'ansietat:** demanda creixent de seguretat arran de l'instable context mundial (atemptats, catàstrofes naturals...)

g) **La cerca de l'autenticitat:**

- D'una banda, amb la tornada als orígens, a les coses tradicionals i als sabors de sempre.
- D'altra banda, amb l'aposta per tot allò que sigui exòtic.

3) **La tècnica del «per què»:** si el *consumer insight* busca obtenir un coneixement profund del consumidor, reconeixent patrons de comportament, preguntar-se «per què» ajuda a desgranar les causes respecte al comportament.

4) **Tècniques per a identificar *insights*:** amb una investigació *ad hoc* que ens donarà comportaments i en què el planificador haurà de saber interpretar què hi ha darrere d'ells. Dins de la investigació qualitativa hi ha tècniques projectives que afavoreixen el descobriment d'*insights*, com ara les analogies, els *collages* o el relat de marca (*storytelling*), entre d'altres.

Els *insights* han de poder inspirar l'equip creatiu i convertir-se en una part fonamental del brífing creatiu. La identificació del consumidor amb l'*insight* seleccionat i tractat en la creativitat serà, en la majoria dels casos, allò que determinarà l'èxit de la campanya.

### 3. Conceptes de la planificació estratègica

En aquest apartat ens centrarem en el capítol 1, «La planificació estratègica», de l'obra *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas* de Kathy Matilla. La descripció de conceptes de Rafael Alberto Pérez (pàgina 55) és especialment útil.

1) **Missió:** és un dels pilars fonamentals de tota organització, la seva filosofia, el perquè i el per a què de la seva existència. Sorgeix dels valors de l'organització i de les expectatives dels promotors de la institució. Aquesta visió és única per a tota l'organització.

2) **Metes:** per a arribar a la missió, caldrà establir unes metes, enteses com un sender que cal seguir per a assolir la missió. Tant metes com objectius poden ser diversos dins de l'organització.

3) **Objectius:** són les parts que conformaran les metes i han de ser formalitzats, quantificats i periodificats. Per tant, són quantificacions i periodificacions de les metes.

4) **Polítiques:** enteses com el conjunt de regles dins de les quals s'ha d'emmarcar l'acció.

5) **Estratègies:** conjunt de grans decisions i mètodes adoptats per a l'assoliment de l'objectiu assignat.

6) **Polítiques vs. estratègies:** les polítiques generen pautes a tall de corrent de pensament o actuació, mentre que les estratègies actuen en la presa de decisions, en entorns competitiu o comparatiu.

7) **Tàctiques:** conjunt de decisions i mitjans aplicats en el curt termini i derivats de l'estratègia.

8) **Estratègies vs. tàctiques:** A. Pena proposa una sèrie de característiques per a diferenciar aquests dos conceptes. D'una manera general, podem veure com l'estratègia és el «tot», mentre que la tàctica és una «part» d'aquest tot. Una altra de les grans diferències radica en el fet que l'estratègia juga a llarg termini, mentre que la tàctica ho fa a curt termini.

9) **Tècniques vs. tàctiques:** les tècniques defineixen el com, és a dir, com el professional de les relacions públiques abordarà el tema que cal tractar i gestionarà la transmissió dels missatges. En canvi, les tàctiques corresponen a les



iniciatives puntuals amb què les relacions públiques gestionen les situacions. Així, una tècnica no sempre s'utilitzarà tàcticament, però una tàctica sempre és una tècnica.

**10) Plans:** descomposició del sistema estratègic en conjunts d'accions a les quals s'atribueix prioritats de valor i de temps.

**11) Programes:** plans detallats amb seqüències de les accions que cal seguir, amb els seus temps, recursos i costos.

**12) Accions:** tasques individuals mitjançant les quals s'implementa l'estratègia.

**13) Control del resultat:** monitorització acció per acció.

**14) Avaluació:** verificació dels resultats d'acord amb els objectius i amb l'estratègia seguida.



## Bibliografia

**Cuesta, U. (coordinador)** (2012). «Capítulo 1: La aparición del *planner*: una nueva forma de enfocar la estrategia»; «Capítulo 2: El *consumer insight*». A: *Planificación estratégica y creatividad* (pág. 35-43; 45-54). Madrid: ESIC Editorial.

**Matilla, K.** (2008). «Capítulo 1: La planificación estratégica y las Relaciones Públicas». A: *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas* (pág. 17-65). Barcelona: Editorial UOC.

